

学校编码: 10384  
学号: 17620081151389

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

GH 企业商务模式分析

The Analysis on Business Model of GH

乐 研

指导教师姓名: 孙 建 国 副教授

专 业 名 称: 企业管理

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩时间: 2011 年 5 月

学位授予日期: 2011 年 6 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

**厦门大学学位论文著作权使用声明**

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 内容摘要

我国药品零售市场竞争日益激烈,然后众多药品零售连锁企业由于相似的商务模式而引起的原始的价格竞争却仍在持续。面对这样的情况,更多的药品零售连锁企业开始寻求发展之道。那么到底发展之路在何方?在这种背景下,本文打算以“商务模式”为突破口,以系统的视角分析药品零售连锁企业运作的创新之路,希望能在完善商务模式理论体系的同时,为药品零售行业的运营和学术研究打开一个新的视角。

本文中提出了一个以 QFD 方法中的质量屋为基础的分析框架。框架将更好的满足顾客需求这一目的作为出发点,帮助药品零售连锁企业在商务模式的选择方面做出决策。文中以 X 市一家国有药品零售连锁企业 GH 为例,在分析框架中以顾客需求、门店层面的关键运营活动、总公司层面的关键活动以及商务模式等几项主要元素作为分析矩阵的行和列,建立四个质量屋矩阵。根据层次分析法,按照四个质量屋的顺序逐步分析确定行与列之间的关系强度,最终计算得出几种商务模式在满足零售药店顾客需求方面的得分,并且说明了 GH 在选择最高得分的商务模式之后必须做出的努力。

**关键词:** 商务模式; 药品零售; QFD

## Abstract

The competition of Chinese medicine retail market is increasing fiercely and the price competition brought about by similar business models among many medicine retail chain enterprises is still proceeding. Facing such a circumstance, more and more enterprises start to find new ways of development. Where is the ways of development? Under such a background, in this paper, I will take “business model” as a breach and analysis the creative ways of running medicine retail chain enterprises from a systematic view. We hope that it can perfect the theoretical system of the business model and meanwhile, it can develop a new perspective for the academic research and the operation of medicine retail business.

In this paper, we put forward an analytical framework based on the house of quality of the quality function. This frame will better regard customers’ need as the starting point and help the enterprises to make decisions on the selection of business models. A traditional Chinese medicine retail chain enterprise GH in one city is taken as the example. In the analytic framework, the rows and columns of the matrix are respectively customer’ s needs, the key operations of the store level, the key operations of the controlling company level, the business models and some other main elements, which are built into four matrixes of the cubic house of quality. According to the analytic hierarchy process and the order of the four cubic houses of quality, the tie strength between the rows and columns is analyzed step by step, and finally the scores of several business models in the aspect of meeting the customers’ need are worked out, from which we can see the efforts that GH should take after choosing the business model with the highest scores.

**Keyword:** Business Model; Retail of Medicine; QFD

# 目录

第一章 绪论.....	1
一、研究背景.....	1
二、选题依据.....	1
三、研究方法.....	2
四、本文的创新之处.....	2
第二章 文献综述.....	3
一、商务模式.....	3
二、QFD.....	9
第三章 应用 QFD 构造 GH 企业的商务模式.....	15
一、对 GH 企业的背景说明.....	15
二、GH 企业的 QFD 模型 .....	17
三、模型的分析结果和建议.....	35
第四章 结论及未来研究展望.....	50
参考文献.....	51

## Table of Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Reasearch Background.....	1
1.2 Selected Topic Basis.....	1
1.3 Research Method.....	2
1.4 Innovations of This Paper.....	2
Chapter 2 Literature Review.....	3
2.1 Business Model.....	3
2.2 Quality Function Deployment.....	9
Chapter 3 Case.....	15
3.1 Research Background of GH.....	15
3.2 QFD Model of GH.....	17
3.3 Analysis Results of Model and Suggestions.....	35
Chapter 4 Conclusions and Prospects for Future Research.....	50
References.....	51



## 第一章 绪论

### 一、研究背景

商务模式（business model）是近年来管理实践及理论研究中的一个热点，近20年来，随着全球化、信息技术的发展和产品生命周期缩短，企业竞争格局发生了巨大的变化。管理大师彼得·德鲁克说过：“21世纪企业的竞争，不是产品的竞争，而是商业模式的竞争。”在现实中，不断有企业甚至行业因商务模式的冲击而步履维艰，另有一些企业则因有力的商务模式而异军突起。

在商务模式的研究中，目前学者们所面临的最大问题是如何构造一个有效的可操作性强的商务模式概念及其方法。尽管所有的商务模式研究者都认为一个有效的商务模式应该包括从顾客需求到生产操作再到市场营销的整个过程，其中每一环节都包含着众多的经营活动。但这些活动之间是如何互相作用，并构成一个复杂的价值创造方法，是商务模式研究中的一个未开发的领域，本文的研究就是该领域的一个突破性进展。

### 二、选题依据

本文的选题依据有两个方面。第一个依据是上文提到的商务模式理论研究方面的重大突破。本文在该领域的突破为商务模式的进一步研究奠定了坚实的基础。本文第二个选题依据是医药零售行业所面临的竞争困境，以及该行业对商务模式创新的迫切需求。

目前，我国药品零售行业面临着冰火两重天的市场境况：一方面，医疗制度改革和药品分类管理制度的进一步实施让药品零售行业的发展面临前所未有的机遇；另一方面，药品零售市场的高速扩张、医保基金覆盖人群与支出规模的快速增长、医保目录内药品品种数量的扩容以及药监部门对于零售企业GSP认证的强制要求，却让零售企业面临着管理和竞争上的种种难题。此外，随着药品零售业的市场开放，新的市场进入者的不断加入，药店星罗棋布，竞争越发激烈，同

质化竞争愈加严重。因此迫切需要商务模式的创新。本文的研究对提高药品零售企业的管理水平具有重大的指导作用。

### 三、研究方法

本文的研究方法主要是在产品开发设计领域中广泛使用的 QFD 方法。商务模式创新活动在某种程度上与产品开发设计活动有众多相似之处。唯一的差异是前者开发的是无形的价值创造方式，而后者开发的是有形的具体产品。对 QFD 方法的具体介绍见后文。

### 四、本文的创新之处

本文的创新之处有三方面：

1、研究的创新之处在于第一次将 QFD 这一方法引入商务模式研究中，为企业确定商务模式提出了一个规范的、系统的、可操作性强的分析框架。

2、本文研究是商务模式研究领域的一个全新突破。在本文之前所有商务模式研究都没有涉及到商务模式的具体设计，本文的研究方法为商务模式的后续研究奠定了重要的方法论基础。

3、本文的研究是医药零售业商务模式的第一篇研究。本文首次提出了医药零售业的三种商务模式，并提供了医药零售业商务模式分析的具体方法。

## 第二章 文献综述

### 一、商务模式

商务模式 (business model), 又称为商业模式、业务模式、业务模型、商务模型、或经营模式, 如此繁多的名词主要是因为汉语翻译的不同, 在本文的论述中不区分这些翻译名词, 除了引用的文献外, 一律使用“商务模式”一词。

#### (一) 商务模式的研究现状

##### 1、国外研究现状

国外理论界对商务模式的关注起于上世纪末, 随着互联网的兴起, 互联网企业独特的赢利模式首先引发了国外理论界对商务模式概念的探讨。风险投资对互联网企业的价值评估将商务模式作为价值评估中的核心要素, 由此触发了理论界对商务模式的关注, 最早探讨的是商务模式的作用: Tapscott, Ticoll and Lowy (2000) 指出, 商务模式能够革新价值主张, 转变竞争规则, 动员资源能力, 最终用以创造业绩<sup>[1]</sup>; Amit, Raphael and Zott (2000) 认为, 商务模式是企业为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源<sup>[2]</sup>; Papazoglou, Michael, Ribbers and Tsalgatidou (2000) 指出新商务模式能够提供一种给客户带来价值的新途径<sup>[3]</sup>; Chesbrough, Henry and Rosenbloom (2002) 指出, 商务模式是从技术到产出的必要桥梁<sup>[4]</sup>; Magretta (2002) 认为, 商务模式可以用作强大的计划工具, 人们可以利用它将公司各环节的活动系统地整合为一体<sup>[5]</sup>。关于商务模式的作用, 总的来说, 学者们的普遍认为, 商务模式对企业商务活动的组织具有工具性作用, 从而决定企业绩效。

另外的一些研究集中在对商务模式概念的探讨上。

Timmers and Paul (1998) 将商务模式看作如何组织生产获得收益的建构性描述<sup>[6]</sup>; Hamel (1998) 认为商务模式是商务实践背后的概念<sup>[7]</sup>; Mahadevan (2000) 认为商务模式是价值流、收益流和物流的混合体<sup>[8]</sup>; Schmid (2000) 认为商务模式是价值创造体系的完整设计<sup>[9]</sup>; Thomas and Russell (2001) 认为商务模式是

流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造<sup>[10]</sup>；Afuah, Allan and Tucci (2003) 定义商务模式是为客户创造价值的活动、资源及其联系的体系<sup>[11]</sup>；Rappa and Michael (2004) 强调商务模式主要是公司在价值链中定位的方法<sup>[12]</sup>；Voelpel, Leibold and Tekie (2004) 定义商务模式为关于商务活动的观念系统<sup>[13]</sup>；Mitchell and Coles (2004) 认为商务模式是企业用以满足其客户和其他相关利益者需要而采用的一套系统方法<sup>[14]</sup>。

总的来说，国外的学术界大部分集中于商务模式的作用、概念内涵的探讨。这种现象出现的原因是作为一种新的学术概念，它随着现实中商务模式的发展而不断的更新其内涵，（其内涵是不断漂移活动的），理论界是对于现实的总结，由于现实的飞速发展，所以理论界还处于不断总结阶段，基本上没有触及到商务模式的演化路径和设计方法。

## 2、国内研究现状

而国内对商务模式的研究起于厦门大学的翁君奕教授，他于2004正式出版《商务模式创新》，这是国内第一部学术性较强的商务模式研究专著。同年他在《中国经济问题》上发表了《介观商务模式：管理领域的“纳米”研究》，这是国内关于商务模式的第一篇学术论文。在随后的时间里，翁君奕及其学生赖国伟、程愚等人组成了一个商务模式研究团队，在商务模式研究领域继续进行研究并申请了几个国家自然科学基金项目，陆续发表了一系列成果，这些成果主要如下：

翁君奕认为，“企业商务模式是核心界面要素形态的有意义组合。”“由于核心界面的每一种形态组合都具有构成一种具体商务模式的可能，我们把每一种形态组合成为一个特性的商务模式原型”<sup>[15]</sup>。他认为基本的商务模式原型可由下图的三维图示表示：

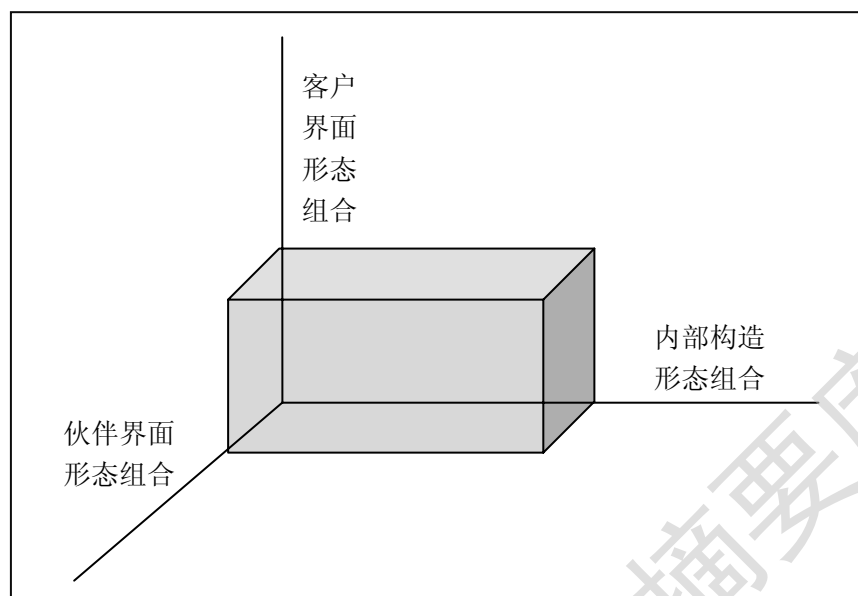


图2.1：商务模式原型的三维图式

资料来源：翁君奕. 介观商务模式：管理领域的“纳米”研究[J]. 中国经济问题 第1期，2004年.

原型中具体的每一界面及其构成要素可以表述如下：

- 平台环境：构成企业经营的基本舞台的外在社会经济环境，是企业经营的出发点。
- 客户环境：特定时空条件下企业各类已有或潜在的下游客户或最终消费者群体，是企业提供产品或服务的对象。
- 伙伴环境：由供应商、联盟伙伴、债权人以及专业咨询机构等技术知识的商业性提供商等构成的供给方面的状况。
- 顶板环境：由竞争对手、潜在进入者和替代品提供商构成的一种竞争环境。
- 内部环境：股东、管理层和员工组织在一起运用各种资源为实现企业使命而形成的组织状态。

这些基本界面之间会产生交互作用，这些交互作用构成了一个全新的交互界面，这种交互界面构成了如下图所表示的企业经营活动的全景图：

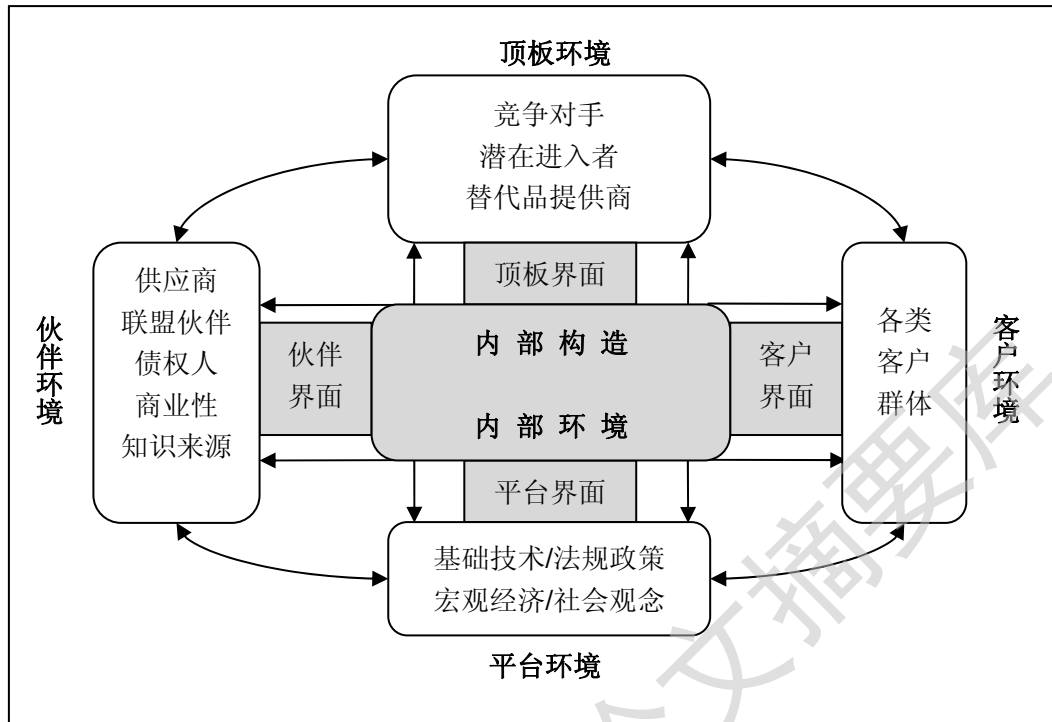


图2.2：企业经营全景图示

资料来源：翁君奕. 介观商务模式：管理领域的“纳米”研究[J]. 中国经济问题 第1期，2004年.

翁君奕还从实用角度进一步细化了各界面的构成要素<sup>[16]</sup>：

对于要素较多的核心界面——客户界面、内部构造和伙伴界面，他从“把企业看作一个创造和提供价值的系统”出发，将其中的构成要素归纳成四类价值活动——价值对象、价值内容、价值提交、价值回收。详见下表。

表2.1：核心界面的要素分类

要素	客户界面	内部构造	伙伴界面
价值对象	市场细分 目标市场选择 市场定位 其他	企业使命 利益相关者理念 其他	分拆 购并 外包 供应商选择 其他
价值内容	产品质量和性能 价格	客户价值 伙伴价值	建立供应合作关系 整合供应网

	服务 体验 接触距离 其他	薪酬 其他	为供应商提供指导 利用供应商创新 发展全球供应基地 战略联盟 行业标准 其他
价值提交	销售渠道 品牌设计 营销传播 销售 售后服务 客户关系管理 其他	治理结构 资本结构 决策和领导方式 业绩评价和监督体系 组织结构 产品或服务组合 工艺流程 业务流程 质量管理 信息管理 知识管理 价值链管理 企业边界设定与调整 其他	质量控制 采购管理 物流管理 合作伙伴关系管理 其他
价值回收	收费方式 应收款管理 其他	股利分配 股东价值管理 其他	付款方式 应付款管理 其他

资料来源：翁君奕. 商务模式创新[M]. 经济管理出版社，2004年.

翁君奕的学生赖国伟（2004）认为商务模式是“企业活动的整体解决方案”。他认为，企业商务模式的核心主题是“如何为客户和自身创造价值”，所以“从价值出发”，商务模式构成要素主要包括“价值主张、价值目标、价值提供、价值分享、价值支撑、价值保障等六个方面”<sup>[17]</sup>。

翁君奕的另一个学生程愚（2004）认为“商务模式是企业交易活动的系统匹配样式。由伙伴交易、内部交易和客户交易三类交易活动中的各环节价值活动构成”<sup>[18]</sup>。程愚（2008）认为“商务模式是企业适应具体环境而采用的内含经营逻辑的较定型化的活动套路”，简而言之，就是“理性的生意套路”，因此企业活动不但应该包括“交易活动”，还应该包括“对策活动”，因此，商务模式的构成要素应是“交易活动和对策活动内部各环节的价值活动”<sup>[19]</sup>。在2010年的专著中，程愚进一步认为，“商务模式是由‘策略活动集’指向‘企业利润（绩效）’的逻辑，或者说是一种‘利润改造机制’”<sup>[20]</sup>。

国内的学者除了翁君奕之外，其他学者也对商务模式进行了一些研究，这些研究的主要观点与翁君奕等人的观点基本相似，只是在细节上有所差别，笔者将之总结如下：

罗珉、曾涛、周思伟（2005）定义，商业模式是一个组织在明确外部假设条件、内部资源和能力的前提下，用于整合组织本身、顾客、供应链伙伴、员工、股东或利益相关者来获取超额利润的一种战略创新意图和可实现的结构体系以及制度安排的集合。

朱武祥、魏炜（2008）将商务模式定义为“利益相关者的交易结构”，认为商务模式由五类关键要素构成：关键资源能力、业务系统、盈利模式、自由现金流结构、企业价值。

孔翰宁、张维迎、奥赫贝（2008）将目标顾客、客户流程、业务流程、产品和服务、分销渠道、服务提供方式、收入模式等方面的商业概念看作商务模式的要素。

钱志新（2008）认为商务模式是指企业市场价值的实现模式，是企业的价值转化机制。而构成要素寓于对几个关键问题的回答中：为什么客户创造价值、为客户创造什么价值、用什么资源创造价值、如何创造价值、如何分析价值。

李振勇（2008）指出，商务模式是“为了满足客户需求或实现客户价值，而采取整体解决方案和一切方式方案的整合”，也就是“实现客户价值的逻辑”。由九种关键要素构成：“客户价值最大化、内部化或利益相关者、整合、高效率、系统、赢利、实现形式、核心竞争力、整体解决”。

乔为国（2009）认为，商务模式是“企业价值创造的基本逻辑”，即企业在



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库